

# Folio



## Les commissions DQ

Les experts souhaitent que les compétences, les tâches et les rôles soient précisés

**DIETER EULER**

La productivité sociale, ça existe aussi! 10



# Encore loin du but

*Les partenaires de la formation professionnelle considèrent que les commissions pour le développement professionnel et la qualité de la formation (commissions DQ) sont comme autant de cœurs battant irrégulièrement. En effet, les rôles des divers acteurs et les compétences des ces commissions sont formulés de manière encore trop vague. Réunissons les intéressés et tâchons de faire avancer les choses.*

**Interview de Daniel Fleischmann**

**M. Messner, l'OFFT n'a pas, par le passé, participé de manière permanente au développement des diverses professions. Désormais, les responsables de projets travaillant dans votre office fédéral participeront à toutes les séances des commissions pour le développement professionnel et la qualité de la formation. Pouvez-vous d'ores et déjà estimer la charge de travail liée à cette nouvelle politique?**

**Toni Messner** En partant de l'hypothèse qu'il reste environ 200 professions à finaliser et que les commissions DQ se réunissent en général deux fois par an, l'OFFT devrait donc participer chaque année à près de 400 séances. Parfois, il s'agira d'organiser davantage de séances et parfois on pourra se contenter d'une seule séance par année. Par ailleurs, il faudra compter avec divers travaux à effectuer en dehors des séances.

**Devrez-vous engager des nouveaux collaborateurs?**

**Toni Messner** Non. À l'heure actuelle, les douze responsables de projets de l'OFFT sont à même de gérer la masse de travail engendrée par les quelque 140 commissions DQ en activité. Il m'est toutefois difficile d'évaluer leur charge de travail lorsque toutes les commissions DQ seront opérationnelles, ce d'autant qu'un grand

nombre d'entre elles seront occupées à la modification périodique de leurs prescriptions sur la formation.

**M. Burch, qu'en est-il des cantons?**

**Urs Burch** Il en va de même pour eux. En règle générale, un représentant des cantons romand, tessinois ou alémanique siège au sein de chaque commission DQ. Son rôle est de surveiller les apprentissages pilotés par les offices cantonaux de la formation professionnelle.

**400 séances par année! Qu'est-ce qui justifie subitement un tel engagement?**

**Toni Messner** Notre engagement ne date pas d'hier; dans le passé déjà, la Confédération et les cantons ont travaillé main dans la main au développement professionnel. La nouveauté, c'est notre volonté de concrétiser résolument le principe du partenariat inscrit à l'article premier de la loi sur la formation professionnelle. Le législateur a en effet souhaité que la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail (Ortra) œuvrent ensemble au développement professionnel dans le cadre des commissions DQ.

**Urs Burch** L'idée qui sous-tend ce principe est le développement systématique des professions. Dans l'ancienne loi, certains règlements d'apprentissage et d'examen de fin d'apprentissage étaient révisés seulement tous les 10 à 15 ans. Ce rythme est

trop lent. Il nous appartient par ailleurs de mettre en place dans l'ensemble des professions un système qualité axé étroitement sur les besoins du marché.

**M. Glättli, considérez-vous comme bénéfique la participation d'autres partenaires dans les commissions DQ?**

**Arthur Glättli** Dans la Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité de la branche MEM (COSDEC-MEM), qui existe depuis bientôt quatre ans, les 19 membres qui la composent s'occupent du développement de 7 professions techniques. La présence de l'ensemble des partenaires est pour nous effectivement un plus, car les décisions prises sont ainsi solidement étayées. Nous sommes assez fréquemment confrontés à des demandes de modification des ordonnances sur la formation et des plans de formation. Comme les personnes qui sont habilitées à prendre des décisions et qui détiennent les respon-

*Le partage pour l'essentiel le souhait de pouvoir s'appuyer sur une définition plus précise des tâches, des rôles et des compétences des commissions DQ. Arthur Glättli*

sabilités afférentes se retrouvent autour d'une même table, il est possible d'échafauder des solutions judicieuses de façon pragmatique et rapide. Lorsque des points





méritent d'être éclaircis, ils peuvent l'être simultanément au sein des associations professionnelles, dans les cantons et à la Confédération.

**Pouvez-vous nous donner des exemples du rôle actif des partenaires de la formation professionnelle?**

**Arthur Glättli** En Suisse romande, plus rarement en Suisse allemande, la durée des formations professionnelles initiales est parfois réduite de quatre à trois ans. L'OFFT examine actuellement si ce raccourcissement de la durée de certains apprentissages est conforme aux nouvelles bases légales et comment il s'agit de le concrétiser. Les cours interentreprises constituent un autre domaine méritant d'être clarifié. Afin de pouvoir assumer son rôle de surveillance sur le plan national, la COSDEC-MEM a procédé, avec l'appui de la Conférence suisse des offices de formation professionnelle (CSFP), à un inventaire global des commissions en charge des cours interentreprises et des centres de cours interentreprises pour les professions techniques MEM. Les lacunes constatées dans l'offre de cours interentreprises ont été comblées depuis.

**Urs Burch** Permettez-moi de citer un troisième exemple. En Suisse orientale, pour des raisons liées au marché du travail, les constructeurs d'appareils industriels travaillent fréquemment dans le domaine de

la technologie des procédés industriels. Lors de la réforme de la profession concernée, les experts se sont interrogés sur l'opportunité de proposer une formation complémentaire spécifique au domaine «Technologie des procédés industriels», ce qui équivaut à 320 périodes d'enseignement supplémentaires. L'organisation du monde du travail ne saurait apporter toute seule la réponse à une telle question. Elle ne peut le faire qu'après concertation des autres partenaires de la formation professionnelle, ne serait-ce que parce que ce changement a des implications dans les cantons sur l'adaptation de leurs tâches d'exécution, tout spécialement en ce qui concerne les écoles professionnelles.

**Le développement professionnel, fruit du travail des commissions DQ, constitue-t-il pour autant un saut quantique?**

**Christoph Thomann** J'en suis convaincu. N'oublions pas que chaque profession est soumise à un faisceau d'attentes très diverses. Les commissions DQ sont le lieu de convergence de ces forces divergentes. Il ne devrait plus être permis qu'une organisation du monde du travail impose ses vues de manière unilatérale, si l'on songe que les décisions de cette organisation peuvent créer en aval des problèmes lors de la mise en œuvre dans les écoles professionnelles.

**Ursula Balmer** Je pense également que

l'instauration des commissions DQ constitue un progrès considérable. Il va de soi que par le passé déjà, certaines branches ont révisé leurs professions à intervalles réguliers, mais l'institutionnalisation de ces commissions a contribué à prendre conscience de l'importance de la qualité dans l'ensemble des professions. Il n'est pas rare en effet que les commissions DQ contribuent au maintien et au développement des réflexions émises lors des révisions des profils professionnels entreprises par les commissions de réforme, lesquelles fonctionnent d'ailleurs aussi sur le mode du partenariat.

**Arthur Glättli** Dans l'optique de la branche MEM, je ne parlerai pas de saut quantique, car les associations assumaient déjà autrefois, de leur propre initiative, les tâches octroyées aux commissions DQ actuelles. Il n'en demeure pas moins que le nouveau cadre institutionnel mis en place présente de nombreux avantages. Dans le contexte de la formation professionnelle propre à notre branche, mis à part les associations responsables Swissmem et Swissmechanic, trois associations patronales et d'autres organisations sont également impliquées. La Commission suisse pour le développement professionnel et la qualité de la branche MEM (COSDEC-MEM) assure la coordination entre ces diverses entités. Dans ce cadre institutionnel, toutes les organisations du monde du travail y

sont représentées et discutent des modifications et des développements à apporter aux formations professionnelles initiales. De la sorte, il est possible d'élaborer des solutions soutenues par toutes les parties en présence. On ne saurait trop souligner le fait que les commissions DQ constituent pour les très nombreux acteurs de la formation professionnelle initiale un partenaire au profil clairement défini lorsqu'il s'agit de réformer un champ professionnel de grande ampleur.

**Madame Balmer, vous avez mentionné qu'une partie seulement des associations étaient soucieuses de réformer les profils professionnels de manière permanente. Pouvez-vous nous fournir des chiffres à ce propos?**

**Ursula Balmer** Je ne dispose pas de telles données. Précision utile: ce sont les règlements d'apprentissage qui n'étaient pas mis à jour régulièrement, mais il n'en allait pas forcément

---

*Il est souhaitable que les personnes qui ont participé à la réforme d'une profession soient intégrées dans les commissions DQ.* **Ursula Balmer**

---

ment de même pour les professions et les formations. En maints endroits, l'apprentissage pratiqué aussi bien dans les entreprises que dans les écoles professionnelles a été mis au goût du jour, alors même que les exigences formulées dans les règlements d'apprentissage n'étaient pas adaptées.

**Urs Burch** C'est exact et c'est là l'une des raisons qui a prévalu à l'instauration des commissions DQ. À l'avenir, le développement professionnel ne doit plus être le fruit du hasard, mais être piloté consciemment. La mise sur pied des commissions DQ renforce la prise de conscience que le développement de l'ensemble des professions et des règlements d'apprentissage doit être mené en continu. Même si nous nous trouvons encore tout au début de ce processus, je n'hésiterais donc pas à parler de saut quantique.

**Au cœur des activités des commissions DQ se trouve l'obligation de vérifier les plans de formation au moins tous les cinq ans et, le cas échéant, de proposer à l'OFFT des modifications en conséquence. Le rôle de ces commissions est-il incontesté?**

**Toni Messner** C'est largement le cas. Même si les commissions DQ s'occupent de planification et de vérification des instruments de promotion de la qualité (dispositions d'exécution pour les plans d'études des écoles et pour les procédures de qualification, etc.) et que ces tâches semblent parfaitement définies, les commissions DQ sont parfois en butte à l'irritation manifestée par certains partenaires de la formation professionnelle. Les compétences et le rôle aussi bien des commissions DQ que de leurs représentants font encore et toujours l'objet de discussions.

**Christoph Thomann** L'une des causes du mécontentement ambiant est une modification apportée par l'OFFT concernant le texte normatif des ordonnances sur la formation. Jusqu'il y a peu, il était précisé que les commissions DQ décidaient des modifications à apporter. Il est précisé dans la nouvelle mouture que ces commissions doivent soumettre leurs propositions aux organisations du monde du travail.

**Toni Messner** C'est juste. Nous avons introduit cette précision, car il est inscrit dans la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) que l'OFFT édicte des ordonnances sur la formation sur proposition des organisations du monde du travail. Il n'appartient pas aux commissions DQ de prendre des décisions; c'est la tâche des organes responsables de la profession correspondante. Ces organes ne doivent toutefois pas prendre de décision sans avoir invité les commissions DQ à prendre position au préalable.

**Arthur Glättli** Il y a quatre ans, dans notre esprit, les rôles et les compétences de la COSDEC-MEM, des associations responsables, de la CSFP et de l'OFFT n'étaient pas clairs sur bien des points. C'est pour

quoi la commission DQ a élaboré elle-même un règlement interne définissant la composition, le droit de vote et les tâches. Comme les ordonnances sur la formation des professions MEM le précisent, c'est cette commission et non pas les organes responsables, qui soumet à l'OFFT les propositions de modifications des ordonnances sur la formation, des plans de formation et des dispositions d'exécution. Malgré tout, à ce jour, certains rôles ne sont toujours pas définis clairement, notamment en ce qui concerne la collaboration avec la CSFP, les cantons et les écoles professionnelles.

**L'Union suisse du métal (USM), l'association responsable des trois professions centrées sur la technique agricole, a adopté une pratique différente, étant d'avis qu'il revient à l'association professionnelle Technique agricole de l'USM, et non à la commission DQ, de décider de l'introduction d'une formation professionnelle initiale de deux ans (AFP).**

**Toni Messner** Cette manière de voir est correcte. Comme déjà mentionné précédemment, ce sont les organisations du monde du travail, en tant qu'organes responsables, qui présentent à l'OFFT des propositions concernant les ordonnances sur la formation. D'un point de vue purement théorique, les organisations du monde du travail peuvent prendre des décisions contredisant la position des commissions DQ. Dans la pratique toutefois, elles renoncent à agir ainsi pour éviter des conflits de cette nature. De par ses activités au sein des commissions DQ, l'OFFT connaît la situation et mène des auditions auprès des partenaires de la formation professionnelle. C'est uniquement lorsqu'aucun accord ne peut être trouvé que l'OFFT est contraint de prendre des décisions de sa propre autorité.

**Urs Burch** Je ne peux qu'abonder dans ce sens. Les souhaits concernant des modifications doivent être impérativement soumis à la commission DQ. Il faut regretter





*«De nombreuses réformes embrassent une matière beaucoup trop large, si bien que les enseignants optent finalement pour un enseignement frontal axé sur la matière.»*

*Christoph Thomann, vice-président de FPS*



*«J'ai constaté que les personnes présentes dans ces commissions n'étaient pas toujours au clair quant aux tâches et aux compétences, les leurs comme celles des autres participants.»*

*Toni Messner, responsable du secteur Formation professionnelle initiale à l'OFFT*



*«Lors de l'élaboration de la documentation relative à l'intégration des nouveaux profils professionnels, nous constatons fréquemment que certaines organisations du monde du travail ne se donnent pas la peine de consulter les commissions DQ.»*

*Ursula Balmer, responsable de domaine spécialisé à l'IFFP*



*«Dans l'optique de la branche MEM, je ne parlerai pas de saut quantique, car les associations assumaient déjà autrefois, de leur propre initiative, les tâches octroyées aux commissions DQ actuelles.»*

*Arthur Glättli, responsable de la formation professionnelle chez Swissmem*



*«Le rôle des représentants des cantons est effectivement exigeant. La CSFP est soucieuse de renforcer l'opérabilité de ses représentants qui participent aux commissions DQ. Dans ce cadre, elle met sur pied une formation et un accompagnement ciblés.»*

*Urs Burch, président de la commission Développement professionnel à la CSFP*

que cette manière d'agir ne soit pas partagée par tous. Souvent, les organisations du monde du travail ont l'impression d'avoir seules droit au chapitre et d'être habilitées à prendre des décisions. Pourtant, il n'en est rien. Il est essentiel que la Confédération et les cantons soient impliqués dans le processus de décision et que les commissions DQ élaborent des solutions adéquates fondées sur un commun accord entre partenaires de la formation professionnelle.

**Ursula Balmer** L'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) accompagne les organisations du monde du travail lors de l'élaboration de la documentation d'intégration des nouveaux profils professionnels, notamment les directives et les procédures pilotes de qualification. À ce propos, nous constatons fréquemment que certaines organisations du monde du travail ne se donnent pas la peine de consulter les commissions DQ. Or, des décisions dûment fondées ne peuvent être prises que s'il y a eu recherche préalable de consensus entre partenaires de la formation professionnelle, synonyme de résultats consolidés. Lors de l'examen d'une question aussi importante que l'introduction d'une formation professionnelle initiale de 2 ans, sur demande des organisations du monde du travail, l'IFFP organise à intervalle régulier des ateliers avec des spécialistes de la branche. Il est aussi possible de travailler à partir de questionnaires écrits prédéfinis. L'OFFT n'édicte de nouvelles professions que si les organisations du monde du travail apportent la preuve que celles-ci correspondent à un réel besoin sur le marché du travail et que leur mise en œuvre est possible. Pour ce faire, une analyse d'activité et une déclaration concernant le développement professionnel sont impératives.

**M. Burch, lors d'un entretien avec Sven Sievi, le responsable de la «Délégation à la formation, information et documentation», celui-ci**

**a jugé «fragile» la présence des représentants des cantons au sein des commissions DQ. Plus d'une fois, il a relevé que vous peinie à parler au nom de tous les cantons.**

**Urs Burch** Le rôle des représentants des cantons est effectivement exigeant. Les cantons délèguent à l'heure actuelle plus d'une centaine de «préposés à la formation» dans ces commissions. À ce titre, ils ne représentent pas leur propre canton, mais font part des souhaits si possible de l'ensemble des cantons. Leur intérêt est centré sur l'aspect de l'exécution. Pour ce faire, divers instruments sont à leur disposition. C'est ainsi que les représentants des cantons posent des questions à la commission de la CSFP spécialisée dans le développement professionnel, laquelle bénéficie d'une large assise. S'il s'agit de poser des questions d'un autre ordre, les préposés recourent à des enquêtes auprès des cantons. Il va de soi que les contacts informels avec nos collègues des autres cantons sont aussi très précieux. La CSFP est soucieuse de renforcer l'opérabilité de ses représentants qui participent aux commissions DQ. Dans ce cadre, elle met sur pied une formation et un accompagnement ciblés.

**Toni Messner** La consultation des cantons est une étape importante dans le processus de développement de la formation. Les ordonnances sur la formation sont des directives que tous les cantons sont tenus de mettre en œuvre. Ces obligations ont des implications organisationnelles et financières pour eux. Les directives en question obligent les cantons à proposer des offres et des solutions correspondantes, même si cela ne concerne qu'une minorité infime de personnes dans le canton considéré.

**M. Thomann, un autre partenaire de la formation professionnelle est le corps enseignant actif dans les professions considérées. Dans quelle mesure le corps enseignant est-il intégré dans les travaux des commissions DQ?**

**Christophe Thomann** Pour répondre à cette

question, il est opportun tout d'abord de rappeler brièvement le rôle des enseignants des écoles professionnelles au sein de ces commissions. Tandis que les organisations du monde du travail fixent les objectifs de formation propre à la formation professionnelle initiale, les pédagogues indiquent la manière d'atteindre ces objectifs. Il serait donc faux que les enseignants discutent des contours d'une profession tout comme il serait aussi malvenu que les entreprises prescrivent dans le détail aux écoles professionnelles à quel moment telle compétence doit être encouragée. Tous ne sont pas au fait de cette répartition des rôles. De ce fait, les entreprises formant à la profession d'informaticien ont imposé le module «Technique des réseaux» durant la première année d'apprentissage. Enseigner cette branche si tôt, c'est trop exigé des jeunes en formation. Mais revenons à votre question. Je crois que le corps enseignant méconnaît l'importance et la manière de travailler des commissions DQ. Par conséquent, les enseignants ne jouent pas leur rôle de manière optimale au sein de ces commissions. Pourtant, la voix des enseignants est des plus importantes pour le développement ou la modification des directives de formation. Combien de fois ai-je remarqué dans les plans de formation que la délimitation par rapport à la matière enseignée dans le cadre de la maturité professionnelle est très mal définie et que la question des dispenses n'est pas réglée clairement. Cela concerne principalement les professions où deux jours d'enseignement sont prévus durant la première année d'apprentissage.

**Toni Messner** Au-delà du rôle attribué par M. Thomann aux enseignants intégrés dans les commissions DQ, ceux-ci ont pour tâche d'agir en tant que multiplicateurs au niveau de la mise en œuvre. Dans le cadre du processus de réforme, de nombreuses professions élaborent un modèle de plan d'études des écoles. À mon avis, les enseignants intégrés dans les commissions DQ

devraient faire connaître dans les écoles professionnelles ces plans par le biais des organes compétents. J'ai l'impression que de nombreuses écoles travaillent avec des plans d'études qui ne reflètent pas l'esprit des nouvelles directives de formation.

**Les enseignants étaient-ils déjà impliqués dans le développement professionnel sous le régime de l'ancienne loi sur la formation professionnelle.**

**Christoph Thomann** Les choses étaient différentes d'une profession à l'autre. Certaines organisations du monde du travail ont déjà élaboré des plans d'études des écoles sans consulter les enseignants, alors que d'autres organisations, en charge de professions plus techniques, ont toujours intégré ces derniers.

**Urs Burch** Dans le même ordre d'idée, mentionnons ici l'existence d'associations d'enseignants spécialisés dans la formation professionnelle qui se sont donné en son temps pour mission d'élaborer des moyens d'enseignement et se sont parfois aussi engagées dans le développement de profils professionnels ou de procédures d'examen. Le travail fourni par ces associations était remarquable.

**Peut-on estimer le pourcentage de professions connaissant de telles associations d'enseignants spécialisés?**

**Christoph Thomann** La FPS compte 23 sections spécialisées. Toutefois, un faible nombre de professions sont représentées au sein des commissions DQ; parmi les grands absents, il y a notamment les professions de moindre ampleur. Et là où ces associations professionnelles existent, elles n'assument pas suffisamment leurs responsabilités. De nombreux enseignants spécialisés se considèrent d'ailleurs davantage comme des spécialistes que comme des pédagogues. L'association FPS s'emploie depuis des années à accroître le degré d'organisation des associations d'enseignants spécialisés, ne serait-ce que pour



Toni Messner est responsable du secteur Formation professionnelle initiale à l'OFFT; [toni.messner@bbt.admin.ch](mailto:toni.messner@bbt.admin.ch)

Christoph Thomann est le vice-président de FCH. Jusqu'à sa mise à la retraite, il était directeur de l'école professionnelle technique (Technische Berufsschule) de Zurich. Il dirige la COSDEC relative à la profession d'informaticien CFC; [christoph.thomann@tbz.ch](mailto:christoph.thomann@tbz.ch)

Ursula Balmer est la responsable du domaine Arts et métiers, industrie et technique au Centre pour le développement des métiers de l'IFFP; [ursula.balmer@ehb-schweiz.ch](mailto:ursula.balmer@ehb-schweiz.ch)

Urs Burch est le responsable de l'Office cantonal de la formation professionnelle du canton d'Obwald et le président de la commission de développement professionnel à la CSFP; [urs.burch@ow.ch](mailto:urs.burch@ow.ch)

Arthur Glättli est le responsable de la formation professionnelle chez Swissmem; [a.glaettli@swissmem.ch](mailto:a.glaettli@swissmem.ch)

assurer au travers d'elles une représentation compétente dans les commissions DQ. **Toni Messner** Le rôle des enseignants pour le développement professionnel et sa mise en œuvre est des plus importants. De nos jours, les branches ont cédé la place aux domaines d'enseignement dans la grille

***Souvent, les organisations du monde du travail ont l'impression qu'elles ont seules droit au chapitre et que c'est à elles qu'il revient de prendre les décisions. Pourtant, il n'en est rien.***

**Urs Burch**

horaire des directives de formation. Les compétences opérationnelles sont attribuées à des domaines d'enseignement et sont transmises vers les divers lieux de formation par la voie des objectifs évaluateurs proposés. Il est important que ce changement de paradigme pédagogique soit pris en compte dans les écoles. Je pense que les enseignants délégués ont une grande responsabilité dans ce domaine. Ils ne peuvent cependant jouer correctement ce rôle que s'ils font part au sein des commissions DQ des opinions émises par leur propre école professionnelle et que s'ils transmettent également à leur école ce qui s'est dit en commission.

**Ursula Balmer** Je partage ce point de vue. De par sa nouveauté, l'orientation vers les compétences opérationnelles impose déjà lors de la réforme des professions de hautes exigences envers des enseignants familiers des structures traditionnelles par branche, et cela aussi bien dans les écoles professionnelles que dans les

entreprises formatrices et dans les cours interentreprises. De ce point de vue, il est souhaitable que les mêmes enseignants spécialistes poursuivent leur travail dans le cadre des commissions DQ et veillent à ce que les contenus des directives de formation soient bien compris. Toni Messner a parlé précédemment de la fonction de multiplicateurs que doivent assumer les enseignants membres de ces commissions. Je précise que c'est déjà durant la phase de la réforme de la profession qu'il convient, au moyen de concepts d'information et de formation, d'indiquer à quel moment quels enseignants doivent être formés en vue de leur intégration dans le nouveau système. De telles formations leur fournissent les outils leur permettant de dispenser ensuite un enseignement dicté par le principe de l'orientation des compétences opérationnelles.

**Je m'étonne, c'est la première fois que j'entends parler de ces formations.**

**Ursula Balmer** L'IFFP transmet ce savoir dans le cadre de la formation de base des futurs enseignants. Pour les enseignants déjà en poste, nous mettons sur pied des séances d'information et des formations centrées sur les besoins des organisations du monde du travail. En outre, l'IFFP développe d'autres offres en vue de la mise en œuvre du principe de l'orientation vers les compétences opérationnelles dans les écoles professionnelles.

**Arthur Glättli** Afin de mettre en place la réforme des professions, nous proposons aux enseignants des écoles professionnelles diverses possibilités de formation dont

l'intensité de fréquentation est différente d'une région à l'autre. En Suisse romande, nous soutenons en plus un projet élaboré par l'antenne lausannoise de l'IFFP, dont l'objectif est de renforcer l'orientation opérationnelle dans les écoles professionnelles. À cette fin, Swissmem a élaboré un support didactique traitant des matériaux et de la technique de fabrication. Mais dans l'ensemble, je peux bien comprendre votre irritation: la volonté systématique de promouvoir davantage les compétences opérationnelles fait encore défaut.

**Urs Burch** Je suis aussi de cet avis. L'application du paradigme visant à organiser l'enseignement autour des compétences opérationnelles n'en est qu'à ses débuts; elle constitue l'un des chantiers majeurs du système de formation professionnelle. Seule une minorité d'ordonnances sur la formation sont formulées de manière logique. On trouve des ordonnances sur la formation qui définissent les compétences opérationnelles, la grille horaire pour l'enseignement et pour les examens, mais qui restent structurées par branche. La notion de compétence opérationnelle est également ambiguë. Tous ces changements exigent une attention et une formation toutes particulières. Dans ce domaine, aussi bien les cantons que les organisations du monde du travail sont concernés.

**Toni Messner** Les prestations évoquées par Madame Ballmer sont proposées dans le cadre de l'intégration d'une profession sur la base d'une convention de prestations entre la Confédération et l'IFFP; elles doivent aboutir à l'élaboration d'instruments en faveur de la promotion de la



qualité (dispositions d'exécution relatives aux plans d'études des écoles et aux procédures de qualification, etc.) en conformité avec les ordonnances sur la formation et les plans de formation. L'IFFP prépare en outre une offre de cours s'adressant aux enseignants souhaitant suivre une formation continue consacrée à l'enseignement orienté vers les compétences opérationnelles. D'après ce que je sais, de telles offres n'existent pas encore.

**Christoph Thomann** Le niveau d'exigence requis par l'enseignement orienté vers les compétences est très élevé. Tous les enseignants ne seront pas capables de dispenser un enseignement de ce type. La rareté des offres de formation continue est une chose, le manque de volonté en est une autre. De nombreuses réformes embrassent une matière beaucoup trop large, si bien que plus d'un enseignant opte en définitive pour un enseignement frontal axé sur la matière, l'enseignement orienté sur les compétences opérationnelles exigeant un investissement en temps nettement supérieur non seulement durant la phase d'exploration d'un thème, mais aussi durant la préparation concrète de celui-ci.

**Ursula Balmer** C'est tout à fait exact. J'estime que dans le cadre des réformes de la formation, il conviendrait de se demander de manière beaucoup plus critique quelles théories sont requises pour l'acquisition des compétences opérationnelles et comment il faut les transmettre. On ne sau-

rait se contenter à l'avenir du simple fait qu'une théorie est intéressante en soi.

**Arthur Glättli** Même après la réforme entreprise, l'enseignement dans les écoles professionnelles spécifiques aux professions MEM continuera à être structuré pour

l'essentiel en fonction des domaines d'enseignement, donc par branche et non par compétence opérationnelle. L'introduction de projets communs à plusieurs domaines a été l'occasion de franchir un premier pas vers l'application du nouveau paradigme.

**En introduction, nous avons discuté des tâches des commissions DQ. Ressentez-vous comme un handicap le fait que ces tâches ne soient définies nulle part de manière contraignante.**

**Urs Burch** Absolument. Durant les travaux des commissions, nous nous posons fréquemment la question de savoir quels sont les tâches et les rôles spécifiques des différents partenaires. À ce propos, l'unanimité est encore loin d'être atteinte. Personnellement, j'apprécierai de pouvoir disposer d'un simple cahier des charges favorisant la bonne compréhension du rôle des divers partenaires de la formation professionnelle et des commissions DQ. Mais le but à atteindre est encore éloigné. Combien de fois ai-je entendu des représentants des cantons se plaindre de ne pas avoir été invités aux séances des commissions DQ. Un document de caractère obligatoire pourrait encourager à large échelle la compréhension concernant le travail des commissions et rendre plus claire la manière de régler les flux d'informations entrants et sortants. Maintenant que le souhait de voir élaborer un tel document a été formulé, j'ose espérer que les organisations du monde du travail s'attelleront à cette tâche.

**Arthur Glättli** Je soutiens pour l'essentiel le souhait de pouvoir s'appuyer sur une définition précise des tâches, des rôles et des compétences des commissions DQ. Dans la commission de formation professionnelle du réseau patronal pour la formation professionnelle (SQUF), plusieurs membres ont cependant émis la crainte de voir se mettre en place une réglementation détaillée qui répondrait peu et mal aux besoins du monde professionnel. Je partage la volonté de cet organe que les tâches et les compétences des commissions DQ soient

précisées de manière succincte et claire. C'est là un moyen commode d'accroître l'efficacité de ces commissions et d'éviter qu'elles soient paralysées par une poussée de fièvre bureaucratique.

**Toni Messner** De mon côté aussi, je regrette l'absence d'une aide de ce genre. J'ai constaté que les personnes présentes dans ces commissions n'étaient pas forcément toujours au clair par rapport aux tâches et aux compétences, les leurs tout comme celles des autres participants. Bien vague aussi, à mon avis, est le mode de prise de décision et l'ampleur des compétences des commissions. Les membres de ces commissions doivent-ils également veiller à la publication et à la modification des instruments de développement de la qualité sur le plan national? Sont-ils tenus de procéder au contrôle de la mise en œuvre de la formation? Et ne parlons même pas des changements perpétuels que subissent les commissions. Ne serait-ce que pour les nouveaux membres, un document succinct serait très utile, à condition qu'il ait été discuté et approuvé préalablement à l'échelle nationale.

**Christoph Thomann** Un simple fait suffit à illustrer l'insécurité actuelle. Dans notre commission DQ, nous nous interrogeons actuellement sur l'opportunité d'instituer l'obligation de surveiller la mise en œuvre de la réforme de la formation. Nous avons constaté que le règlement d'examen n'était pas utilisé correctement dans un canton, qui a renoncé à inclure certains modules prescrits dans le cadre de la procédure d'examen. Comment doit réagir maintenant notre commission vis-à-vis de ce canton? Doit-il entreprendre une démarche auprès des autorités cantonales compétentes, s'adresser à la CSFP ou encore à l'OFFT? Lui faut-il déléguer cette tâche à l'organisation du monde du travail concernée? Selon quel mode les processus de surveillance sont-ils définis?

**Urs Burch** Avant de répondre à votre question, permettez-moi de rappeler que les

**Chaque profession est soumise à un faisceau d'intérêts et d'attentes très diverses. Les commissions DQ sont le lieu de convergence de ces forces divergentes. Christoph Thomann**



interventions concernant les questions d'exécution sont du ressort des cantons. Ceux-ci ont notamment le devoir de vérifier si l'organisation des examens se déroule dans les règles.

**Est-il possible, par le biais du travail des commissions DQ, de mieux impliquer la Suisse italophone dans le développement de la formation?**

**Toni Messner** Conformément aux ordonnances sur la formation, toutes les régions linguistiques de notre pays doivent être représentées de manière appropriée. Je constate cependant que la participation des délégués italophones laisse parfois à désirer.

**Arthur Glättli** C'est exact. De même, l'intégration des délégués suisses romands dans le développement de la formation n'est pas chose aisée. Il est dès lors difficile de mettre en œuvre concrètement le principe d'une représentation appropriée. La barrière principale reste la langue. Les représentants romands peinent à suivre les discussions, même si l'allemand standard est de rigueur durant les séances. En outre, la traduction des documents concernant les processus de développement constitue une lourde tâche. Le danger existe donc bel et bien que les Romands perdent le contact et finissent par ne plus assister aux séances. Fait aggravant: les Romands et les Tessinois se retrouvent systématiquement dans le camp minoritaire, si bien que leurs desiderata ne sont pas souvent pris en compte.

# La productivité sociale, ça existe aussi!

L'un des atouts majeurs de la formation professionnelle suisse réside dans sa capacité à concilier des objectifs de nature très diverse, tant économique que sociale et individuelle. La formation professionnelle doit assurer sur le plan économique la relève de personnel qualifié, sur le plan social l'intégration des jeunes ayant terminé leur scolarité obligatoire et sur le plan individuel le développement de la personnalité. La formation professionnelle réussira-t-elle à relever ces trois défis?

Je ne peux ici que vous donner une réponse de Normand: oui et non! Oui, car bon nombre de jeunes effectuant un apprentissage atteignent ces objectifs haut la main. Cela vaut en particulier pour les jeunes choisissant une formation professionnelle dans les professions de pointe (informatique, créativité et haute technologie). Leur apprentissage est non seulement bien payé, mais il leur ouvre la voie vers une carrière professionnelle prometteuse. Tant de portes semblent leur être grand ouvert. Non, dans la mesure où bon nombre de

jeunes soit hésitent à se lancer dans une formation, puis à embrasser une profession, soit n'en sont tout bonnement pas capables. À la fin de la scolarité obligatoire, près de 20 % des jeunes optent en Suisse pour une offre transitoire. Si l'on fait abstraction des différences régionales, jusqu'à 7 % des jeunes ne réussissent pas à trouver de place d'apprentissage. Même si la situation est encore plus grave dans d'autres pays, de tels chiffres restent alarmants. De ce fait, les spécialistes réfléchissent aux raisons ayant conduit à cette situation et aux stratégies devant être déployées pour y pallier.

**La recherche des causes intervient à plusieurs niveaux.** Dans l'optique de la formation professionnelle, deux axes de réflexion d'ordre structurel se dessinent:

1. Les inégalités sociales ne peuvent que partiellement être gommées durant les phases de formation (d'ailleurs, la controverse fait rage quant à la possibilité de réussir sur ce point).
2. L'accroissement de la productivité économique a conduit à un rehaussement sensible des exigences en matière de qualification sur le marché du travail; aussi les jeunes en difficulté scolaire ne trouvent-ils plus, comme par le passé, de places de travail moins qualifiées. Par ailleurs, les jeunes à problèmes sont souvent issus de familles éclatées et caractérisées par l'absence de personnes de référence pouvant dispenser stabilité, confiance en soi et expérience professionnelle encourageante. Par là même, ces jeunes peinent à résoudre les difficiles problèmes de la vie quotidienne. Alors, à un moment ou à un autre, ils finissent par lâcher prise à l'école, puis mènent une vie faite de fragilité et d'incertitude, basée sur une absence de relations stables et de perspectives encourageantes.

**Pour pallier ces problèmes, dans la formation professionnelle aussi,** il convient de forger des concepts adaptés à la situation des jeunes, à leurs problèmes et aux risques encourus. Les offres transitoires et les formations avec attestation fédérale professionnelle (AFP) constituent des voies de formation offrant la possibilité non seulement d'encourager les compétences professionnelles des jeunes, mais aussi de renforcer leur personnalité. L'étude sur les offres transitoires réalisées par l'IWP a clairement montré que le renforcement de la personnalité était certes visé par ces offres, mais que la mise en œuvre de cet objectif n'était de fait que très fragmentaire. De manière paradoxale, il existe pourtant une foule de concepts très prometteurs applicables aux offres transitoires et à la formation. Ainsi, l'encouragement de la résilience chez les jeunes doit les aider à maîtriser les situations stressantes qui jalonnent leur quotidien, afin qu'ils ne courent pas à l'échec et qu'ils soient capables de puiser en eux la force de vaincre. Dans une telle approche, l'accent n'est pas mis sur les déficits supposés, mais sur la capacité de développer des qualités et sur les facteurs de protection utilisables également en situation difficile.

**La formation professionnelle contribue de manière significative** à l'augmentation de la productivité économique en Suisse. Il s'agit maintenant de tirer parti des potentiels latents et d'accroître la productivité sociale. De ce point de vue, le rôle de la formation professionnelle n'est pas uniquement de remporter des médailles au mondial des métiers, mais également d'offrir aux jeunes une place dans notre société.

